

**CULTURA DIRECTIVA: DISEÑO
DEL MANAGEMENT EN FUNCIÓN DE LA
CULTURA DIRECTIVA**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 3º TRIMESTRE
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



59C0907405



CULTURA DIRECTIVA: DISEÑO DEL MANAGEMENT EN FUNCIÓN DE LA CULTURA DIRECTIVA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Septiembre 1994

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 – Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 026 - 9

Deposito Legal: M - 37947 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

Pº de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i><u>Pág.</u></i>
<i>I. INTRODUCCION</i>	<i>5</i>
<i>II. DINAMICA EMPRESARIAL Y EVOLUCION DE LA CULTURA CORPORATIVA: CAUSAS DETERMINANTES Y SU MANAGEMENT</i>	<i>12</i>
<i>III. CONCEPTO DE CORPORACION Y CULTURA EMPRE- SARIAL</i>	<i>17</i>
<i>IV. CULTURA CORPORATIVA Y MANAGEMENT</i>	<i>21</i>
<i>V. LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA EMPRESARIAL ..</i>	<i>26</i>
<i>VI. PERFIL DE LA CULTURA DIRECTIVA ESPAÑOLA</i>	<i>27</i>
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>37</i>

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Se puede afirmar en términos generales que diferentes culturas empresariales conducen a muy diferentes resultados económicos y sociales, tanto en la empresa como en un país. Las diferencias competitivas entre las empresas y entre los países radican básicamente en la forma en la cual se diseñan las culturas corporativas y el comportamiento de los hombres, muy en particular, el desarrollo de la capacidad directiva.

En una *economía cerrada*, con baja competitividad, el planteamiento empresarial se caracteriza por generar una cultura funcional, esto es, culturas que implican un fuerte desarrollo burocrático-administrativo. Lo cual conduce a un tipo de cultura y directivo que considera que la economía, su entorno y la propia dimensión empresarial, se mueve en situaciones de información perfecta y de continuidad. Por ello, el estilo de dirigir esas empresas se ha caracterizado por la asunción de que todos los hombres son iguales, que deben ajustar sus comportamientos, o dicho en otros términos, que todos los hombres tienen que ajustarse al diseño funcional creado. Con ello se pierden

1. Ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de ACEDE "Internacionalización y Competitividad Empresarial" el 16 al 18 de septiembre de 1994 en Barcelona

todos los potenciales de *crear* actividad y desarrollo que poseen tanto las personas como las instituciones. Este comportamiento institucional y humano es lo que ha llevado a que estas economías, en entornos cerrados, hayan obtenido resultados muy inferiores a los que corresponden a las economías abiertas.

Una economía abierta, por el contrario, se caracteriza por que la empresa es una institución abierta y dinámica que trata de integrar en su propio diseño empresarial aquellos aspectos del entorno, aquellas divisiones de trabajo, que le son más adecuada a su capacidad empresarial, desarrollando una gran capacidad de integrar y motivar a las personas y a la institución, con lo que genera diferencias competitivas.

Una característica de la cultura debe ser la diferenciación, la aceptación de la *diferencia* como el punto de referencia clave tanto en el diseño de las instituciones como el papel de las personas en la misma. En una economía abierta se trata de descubrir las diferencias y sobre esas diferencias se construye el diseño empresarial y el diseño de la propia carrera profesional de las personas. En las diferencias es donde se encuentra la capacidad de desarrollo de la persona y de la institución, y para lo que se precisa de creatividad y dinámica.

En las Figuras 1 y 2 puede apreciarse esta diferente concepción entre las dos culturas, abierta y cerrada. En la Figura 1 puede apreciarse cómo los instrumentos de dirección juegan un papel muy importante. Se basa en estructuras jerárquicas y rígidas donde se da una gran peso a las estructuras existentes. Esto ha sido la característica hasta nuestros días y es lo que ha llevado en muchas instituciones, por ejemplo las alemanas, a que los directivos dediquen prácticamente dos tercios de su tiempo al proceso de ordenar y mandar, y no a generar

BUROCRATIZACION DE LA EMPRESA

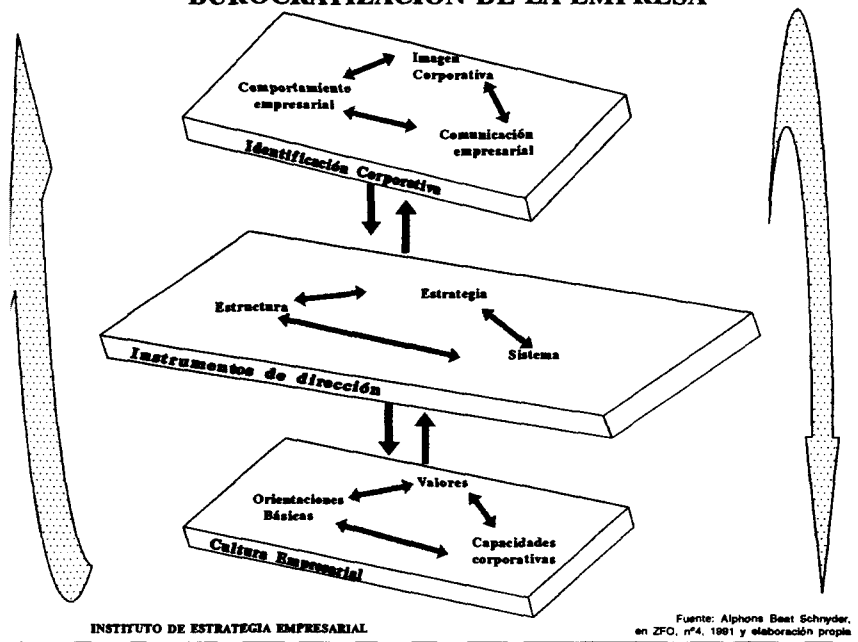


Figura 1

coordinación. Esto es, se dedican muchos recursos a controlar que otros puedan trabajar en lugar de contribuir a generar valor añadido. Se trata de una visión funcionalista, mecanicista, de la institución y de un rol secundario de la persona en la organización. Los instrumentos son la clave y no los potenciales de la persona.

La identificación corporativa y su expresión en la cultura empresarial es una dimensión "soft" que no cuesta "recursos". Se trata de planteamientos, conceptos y comportamientos de la persona y su identificación con un proyecto.

En la Figura 2 puede observarse como el peso que se concede a la estructura es el mismo que se da a la dimensión institucional y, por tanto, a la cultura empresarial.

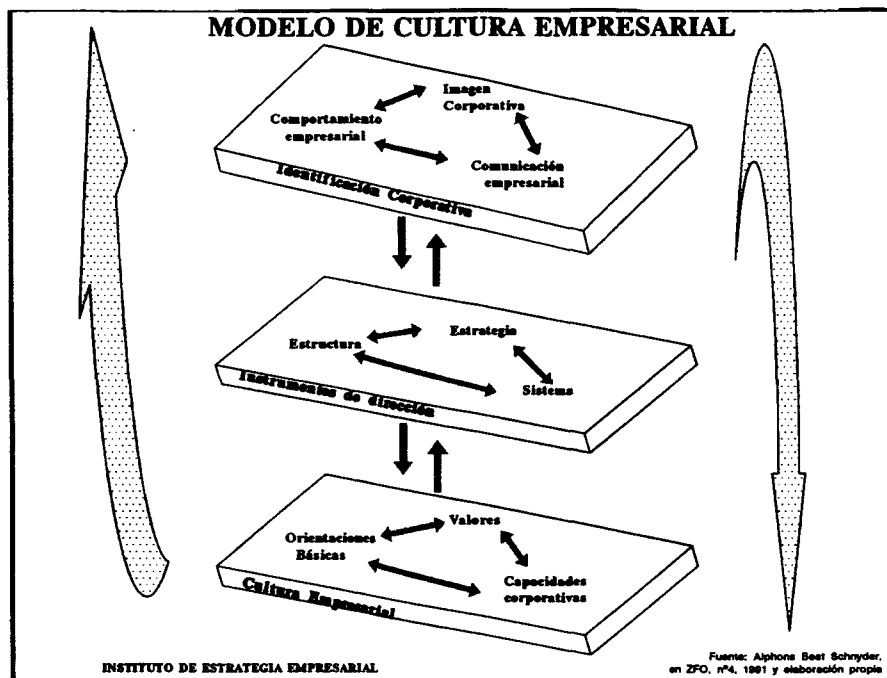


Figura 2

Así, en un sistema abierto se trata de recuperar la organización a través del hombre y de la institución. La persona como portador del sistema de valores que configura la cultura empresarial, con la que define sus comportamientos y actuaciones. De esta forma se genera "capital confianza" con información "cierta" sobre los comportamientos humanos y con lo cual se reducen los costes de coordinación. Con el

desarrollo de la cultura empresarial no se puede generar información "cierta" sobre las situaciones reales, pero sí sobre los comportamientos de los hombres ante determinadas situaciones. Esta "certidumbre" es clave a la hora de establecer tanto las relaciones internas de la empresa como las relaciones con el entorno, clientes, proveedores, etc.. Este "capital confianza" constituye la clave para el desarrollo de la cultura empresarial.

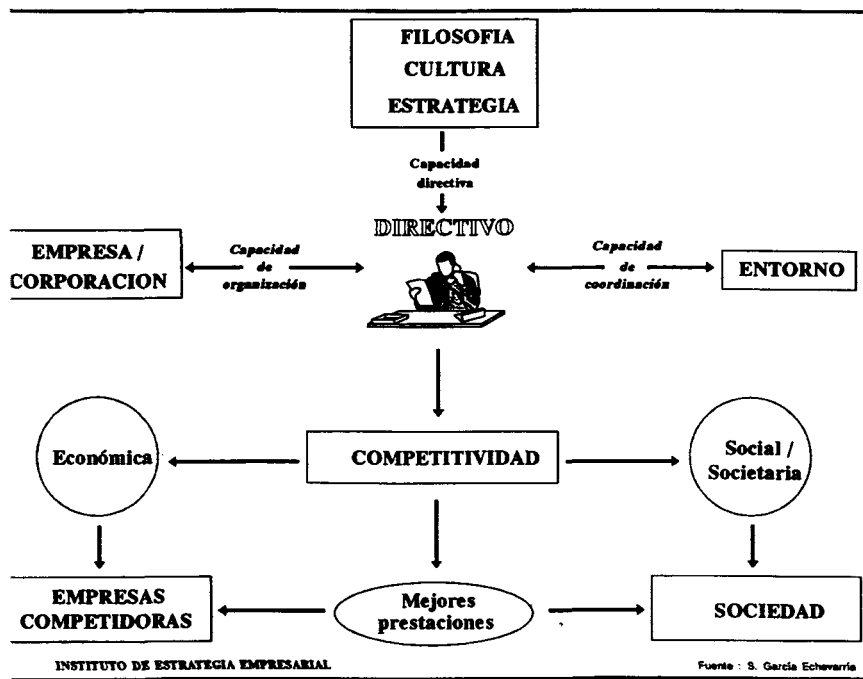


Figura 3

El *directivo* constituye la pieza clave dentro de un sistema abierto de todo el proceso de generación de una cultura empresarial,

ya que de él depende, como puede apreciarse en la Figura 3 tanto la coordinación con el entorno, con los consiguientes costes de coordinación (costes de transacción), como la coordinación dentro de la empresa (costes de organización). Por contra, en un sistema cerrado su misión es administrar las funciones determinadas. Para la realización de estas funciones, en un entorno abierto, el directivo necesita, sin embargo, unas orientaciones muy claras sobre la forma en la que puede hacer frente al campo de tensión que originan ambas dimensiones, la coordinación interna y externa, al objeto de situar a la empresa con los menores costes de coordinación posibles y lograr una capacidad competitiva que le permita tanto en lo económico como en lo social mejorar sus prestaciones. Con ello conseguirá que la empresa pueda tener futuro.

Para ello el directivo necesita tener claro cual es la institución empresarial que trata de dirigir y coordinar. Para lo cual precisa conocer cual es la filosofía empresarial, esto es, el sistema de valores básicos que deben regir los comportamientos de la institución, así como conocer los sistemas de valores de las personas implicadas en la institución, esto es, la cultura empresarial. Estas son las bases para adaptarse con eficiencia a las situaciones cambiantes, esto es, su estrategia empresarial.

Se puede decir que la nueva conceptualización en la economía de la empresa del término "*capital confianza*" es consecuencia del desarrollo en los últimos diez años tanto de la investigación como también de los desarrollos en la realidad empresarial de los nuevos diseños de management basados en la cultura corporativa de la empresa.

Esta nueva orientación conceptual trata de recuperar dos elementos clave en todo desarrollo en un sistema abierto:

- * En primer lugar, a la *persona* como factor fundamental, ya que él es el que tiene que adaptarse a las funciones y es además el que dispone de los recursos. No son las funciones las que se adaptan, sino los hombres.
- * El *timing* de adaptación funcional es demasiado largo en situaciones de ruptura y en economías abiertas. Solamente a través de un rápido proceso de adaptación se generan capacidades y potenciales que pueden aprovecharse a través de una adecuada estructuración del tiempo ⁽²⁾.

Con el desarrollo de *capital-confianza* se trata de sustituir los costes de coordinación "organizativos", ocasionados por las estructuras jerárquico-administrativas, basadas en el control y mando, por controles "humanos" vía una identificación con los sistemas de valores. Solamente por esta vía se pueden reducir de manera radical los costes fijos de una empresa.

Los ajustes empresariales realizados en los años ochenta han sido ajustes de ahorro de costes fijos de tipo funcional y, probablemente, se haya llegado ya a sus límites. Sin embargo, es preciso y se debe realizar una reducción radical de los costes de estructura con el hombre generando capital-confianza, ya que de esta manera se da "certidumbre" a situaciones caracterizadas por una fuerte dinámica. La información "cierta" proviene del comportamiento del hombre y no, como ha sido tradicional, de las expectativas de las funciones.

2. Véase a este respecto Albach, H.: "El papel del factor tiempo en la competitividad" en: *Working Paper (Serie Conferencias)*, núm. 1, Madrid 1993

II. DINÁMICA EMPRESARIAL Y EVOLUCIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA: CAUSAS DETERMINANTES Y SU MANAGEMENT

La característica básica de una economía abierta y competitiva radica en la dinámica del cambio de valores y su impacto sobre la propia división del trabajo. Esta evolución de valores, unas veces debidos a cambios en los comportamientos y en los valores éticos y, otras veces, como consecuencia de los nuevos conocimientos empíricos que se obtienen de las ciencias, de la tecnología, de la economía y de la propia concepción de los diseños y del management institucional, generan una fuerte dinámica de cambio, lo que constituye la base para toda la nueva división de trabajo.

El momento histórico actual se caracteriza por una gran dinámica de cambio de todos los valores sobre los que se asientan las bases de este proceso. Ello provoca fuertes exigencias de adaptación de carácter mutativo y, en consecuencia, se generan nuevas alternativas empresariales. Por ello la innovación se convierte en factor empresarial decisivo.

Aquí es donde se precisa de una gran capacidad empresarial, tal como se recoge en la Figura 5. Esta dinámica de valores es la que permite descubrir las grandes oportunidades y precisar los riesgos. Esta es la función empresarial por excelencia en el sentido "Schumpeteriano", esto es, personas que sean capaces de identificar esa dinámica de valores.



Figura 4

Por tanto, la nueva función de management es:

- * Conocer la dinámica de la cultura empresarial.
- * Disponer de capacidad para configurar el sistema de valores de su propia institución, su filosofía empresarial

Solamente cuando se disponga de esta idea empresarial, conjunción de los elementos: captación de la dinámica de valores, disposición de un "Leitbild" (referencia) y diseño de la filosofía

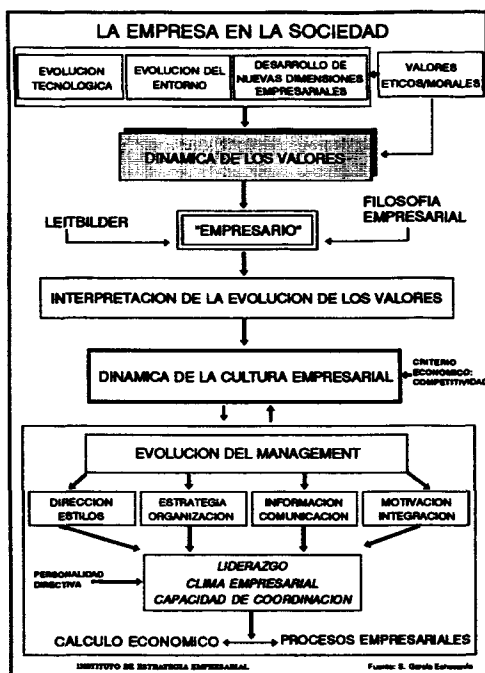


Figura 5

empresarial, es cuando se genera una dinámica de la cultura empresarial y donde los managers son los responsables de ejecutar el proceso. En la misma Figura se puede apreciar la diferencia entre la función empresarial y la función del manager. Ciertamente hay personas que reúnen ambas condiciones, pero no necesariamente se tiene que dar esa condición.

Existe una segunda dimensión sobre la que se debe llamar la atención como base

para generar capital-confianza: el sistema de valores que me define la dimensión ética de la empresa. Como puede verse en la Figura 6 el sistema de valores de la sociedad constituye el marco de referencia de la ética económica y empresarial tanto como juicios de valor primarios, como en cuanto a las normas (juicios de valor secundarios). Cabe destacar dos valores de referencia:

- * En primer lugar, la *responsabilidad* en la disposición de los recursos desde el punto de vista individual e institucional.

- * La *competitividad*, definida como la capacidad para utilizar los recursos dentro de aquellas actividades en las que la división de trabajo que realiza la empresa aporta diferencias significativas respecto a la que realiza la competencia.



Figura 6

Estos dos elementos definen el marco ético–empresarial que afecta a:

- * La dimensión corporativa
- * La dimensión individual
- * La dimensión organizativa

Estas tres dimensiones me van a permitir definir la institución empresarial. La dimensión corporativa engloba a la filosofía empresarial, a la cultura empresarial y a la estrategia empresarial, y su objetivo es lograr una unidad doctrinal al objeto de establecer las bases de lo que constituye todo el instrumental organizativo del management:

- * Los sistemas de dirección
- * Los estilos de dirección
- * La organización
- * Los procesos y productos

El sistema de valores constituye, por tanto, la base tanto para el diseño institucional como para el diseño de la gestión de la empresa.

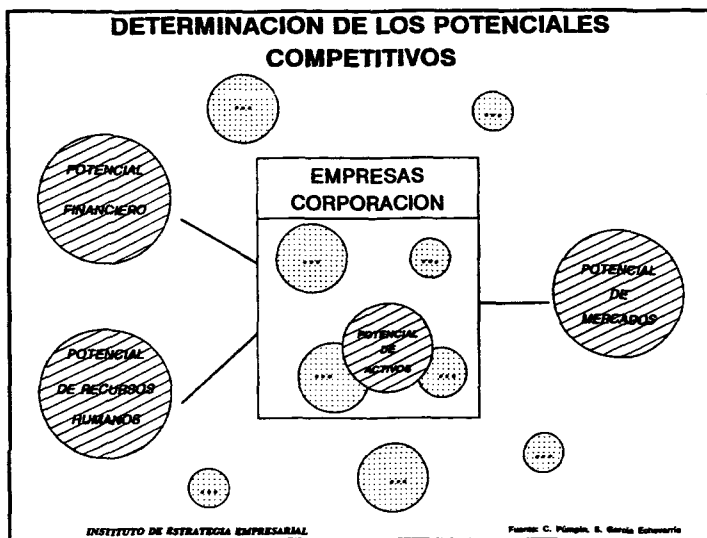


Figura 7

Se puede considerar a la empresa como un conjunto de potenciales internos y externos que se tratan de aflorar. El problema básico es cómo descubrir estos potenciales, conocer en qué se diferencian de la competencia y ser capaz de aflorarlos antes que la competencia. Esta concepción empresarial constituye la base para un management empresarial orientado a la cultura empresarial.

La cultura empresarial constituye, sin duda, el potencial más duradero, al ser el más difícil de imitar, en cualquier sistema competitivo. Cualquiera de los demás elementos diferenciales respecto a las otras empresas son de plazo más corto y, consiguientemente, se "agotan" mucho más rápidamente que el potencial de la cultura corporativa. Un management eficiente de la cultura corporativa exige un largo período de tiempo, incluso, a veces, un cambio generacional.

III. CONCEPTO DE CORPORACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL

La empresa como corporación se define a través de dos dimensiones perfectamente diferenciadas, pero complementarias:

- * Una *dimensión interna* que corresponde a lo que denominamos cultura empresarial y en función de su consistencia se generarán mayores o menores costes de organización. Refleja igualmente una mayor o menor capacidad de cambio y flexibilidad de sus estructuras empresariales.
- * Por otro lado, se trata de los costes de coordinación con el entorno y que son consecuencia de la *imagen corporativa* que tenga la empresa. Una adecuada cultura empresarial

genera una buena imagen corporativa y, por tanto, reduce los costes de coordinación de la empresa con su entorno.

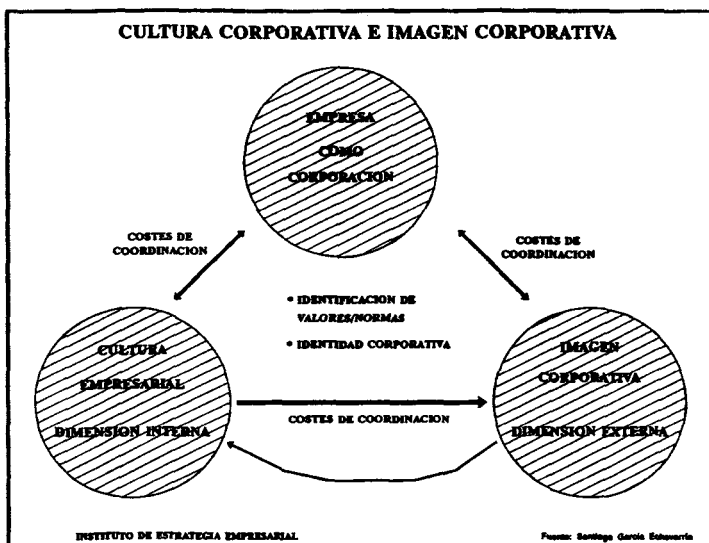


Figura 8

Con este concepto empresarial se tratan de sustituir los esquemas jerárquicos y rígidos, funcionales, en los procesos de management por un sistema de valores que permita que las personas se identifiquen con el "*proyecto empresarial*" y con las "*normas*" de los procesos de dirección y coordinación.

Tal como puede verse en la Figura 8 la cultura corporativa "*regula*" prácticamente los costes de coordinación, los costes fijos de una empresa y, consecuentemente, la dimensión de sus resultados.

Se concibe, por tanto, a la empresa como una institución caracterizada por tres dimensiones, las cuales se encuentran en tensión con el entorno, y la competitividad, por un lado, y la capacidad del management, por el otro. Dentro de este campo de tensiones deben asumirse los procesos de management.

En la definición que se hace de la empresa como corporación, tal como se recoge en la Figura 9, es la *dimensión corporativa* la que facilita que la empresa se pueda adaptar al entorno competitivo a través del sistema de valores de la empresa y no a través de la estructura productiva. Esta *dimensión corporativa* se define a través de tres elementos:

- * La filosofía empresarial que define el sistema de valores de esa institución. Constituye el sistema de valores de referencia, tanto para la orientación de las personas involucradas en la empresa como para todos aquellos otros ámbitos externos a la misma. La filosofía empresarial da transparencia a los comportamientos empresariales, con lo cual es posible asumir cuales pueden ser las consecuencias de las actuaciones de esa empresa en determinadas situaciones.
- * La cultura empresarial que define los valores de cada uno de los hombres que participan en la empresa. Esto es, el sistema de valores en todo lo que concierne al ámbito de la capacidad institucional y del management.
- * La dimensión estratégica en el sentido de elegir el proceso de adaptación más eficiente con respecto a la dinámica de los entornos.

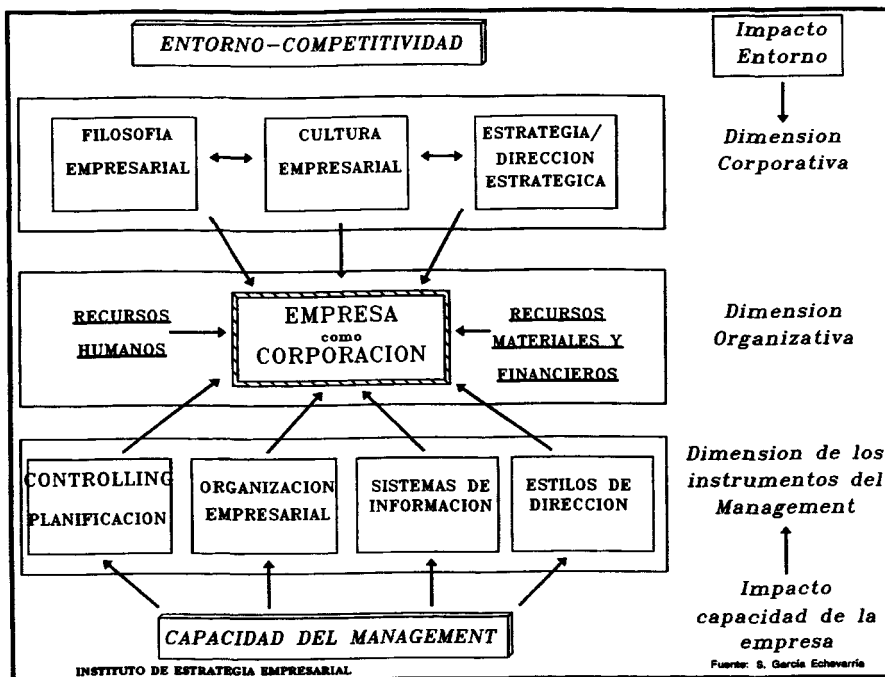


Figura 9

Por otra parte la capacidad directiva es el otro elemento que define los instrumentos básicos del management con los cuales se realiza el proceso de dirección. Desde la planificación y control a la organización y a los sistemas de información y, en particular, a los estilos de dirección, con lo que se define todo el desarrollo de la capacidad directiva de una empresa.

A partir de estas dos dimensiones, la *corporativa* y la del *management*, es cuando se diseña la *dimensión organizativa*, esto es, el cómo se transforman esos sistemas de valores institucionales, por un

lado, y esa capacidad directiva, por el otro, en normas de comportamiento en el diseño organizativo de la empresa, en los procesos con los cuales se asignan los recursos para obtener los productos y los servicios.

Definimos, por tanto, a la empresa como una corporación de hombres que disponen, por un lado, de un sistema de valores de carácter institucional que está representado por la filosofía corporativa, a la cual se orientan los comportamientos de los recursos humanos, de la cultura empresarial y, por otro lado, de la cultura corporativa que constituye el sistema de valores de los directivos y de los recursos humanos disponibles en esa empresa.

En la medida en la cual ambos pilares de la empresa coincidan se lograrán bajos costes de coordinación. En la medida en la que el sistema de valores que representa la filosofía corporativa y el sistema de valores que define la cultura corporativa sea muy dispar se tendrán elevados costes de coordinación.

IV. CULTURA CORPORATIVA Y MANAGEMENT

De esa definición institucional de la empresa, a través de la filosofía corporativa, se definen los criterios institucionales y sus comportamientos, con lo que se crean las bases para generar "capital-confianza", y, con ello, se logra "certidumbre" para todo el diseño empresarial, con lo que se conoce el comportamiento que va a regir en estas instituciones en situaciones concretas. Lo cual permite a una empresa descentralizar, modificar de forma flexible la organización, etc., ya que el hombre dispone de "capital-confianza " suficiente y acepta la adaptación de la empresa a las situaciones cambiantes.

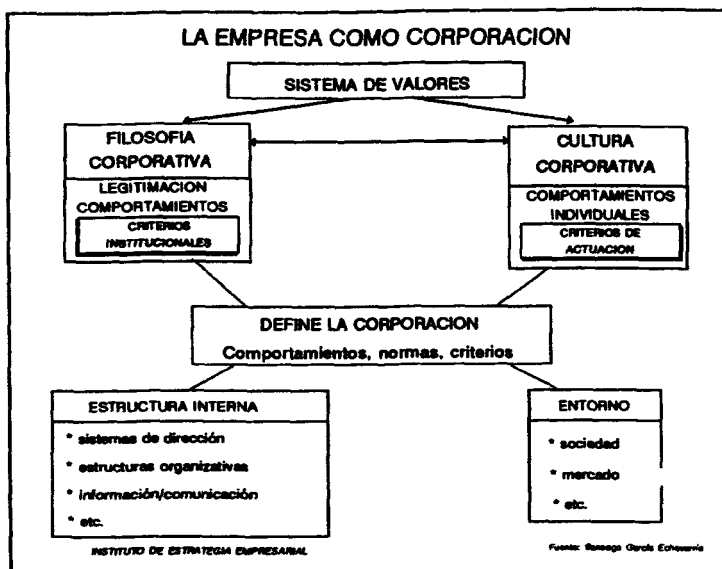


Figura 10

La cultura empresarial sirve, por tanto, como instrumento de coordinación tanto interno como externo de la empresa y sobre ella se estructura todo el instrumentario del management.

Se tratan de sustituir las organizaciones jerárquicas, de controles, por una organización basada en los sistemas de valores, con lo que se logra una mayor rapidez y flexibilidad, así como una fuerte reducción de los costes. Y ello a través de tres orientaciones:

- * En primer lugar, mediante una clara identificación corporativa. Si una empresa no consigue definir una filosofía empresarial que integre en su sistema de valores a las personas implicadas, no se puede dirigir esa empresa. Se podrá controlar y administrar, pero no dirigir en el sentido que se verá a continuación. Si no se consigue identificar a las personas con la Corporación se tendrán que desarrollar fuertes sistemas de controles y, a pesar de ello, las cuotas de creatividad y de capacidad de reacción para adaptarse a las situaciones cambiantes serán verdaderamente bajas.

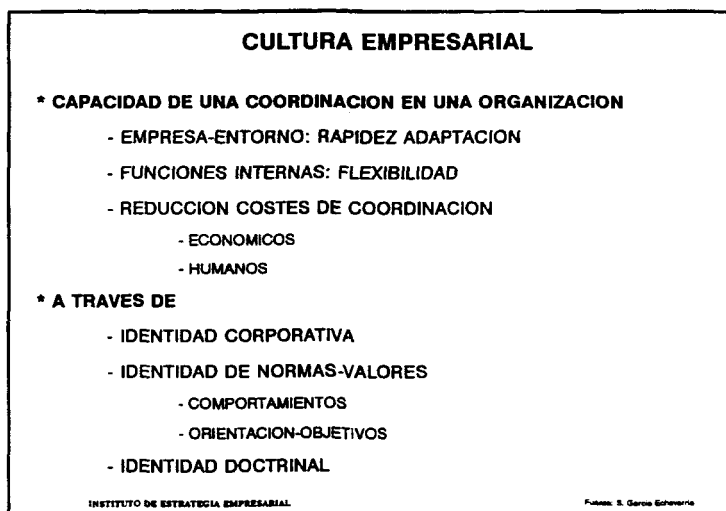


Figura 11

- * La segunda es que las personas se identifiquen con las normas y valores de esa institución, con el fin de que la coordinación entre las personas no sea compleja, sino que más bien signifique una gran aceptación y, consiguiente-

mente, una eficiente búsqueda de creatividad para orientar los esfuerzos a los retos de esa empresa.

- * Lo cual exige identidad doctrinal que no tiene nada que ver con alineación, sino con identificación con la institución empresarial. Si una persona no se identifica con el proyecto empresarial, es una persona que genera altos costes de coordinación y, consiguientemente, no aporta a esa institución valor añadido.

Puede decirse que un buen management consiste casi exclusivamente en la fijación e implementación y realización de una determinada Cultura Empresarial. Esta es la base de la función directiva.

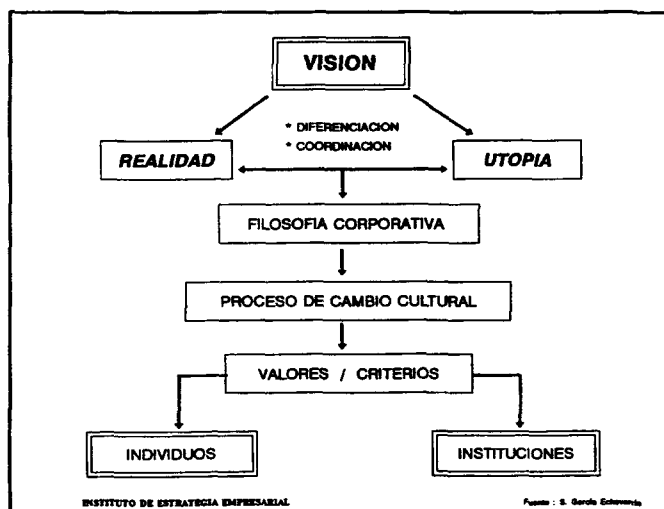


Figura 12

Como puede apreciarse en la Figura 12 el diseño de la filosofía empresarial es el resultado de esa visión que viene definida por:

- * La *utopía*, como referencia a la captación de la dinámica de valores que anteriormente se ha mencionado y que constituye la base de referencia en el sentido nato empresarial
- * La *realidad* en la cual se mueve el contexto de la economía y de la empresa al objeto de formalizar en términos objetivos la configuración de los procesos y de las funciones.

Ambos elementos definen la filosofía empresarial que constituye la referencia necesaria para orientar el cambio o management de la Cultura Corporativa.

De estos dos componentes que definen la institución es de donde se deducen los criterios y valores que necesitan las instituciones y los individuos para realizar el management. Las decisiones y sus criterios no provienen de la funcionalidad, y de su optimización, como se ha creído durante muchas décadas, sino que provienen del diseño corporativo y de la cultura corporativa. Hay que abandonar la línea tradicional de pensar en sistemas cerrados, donde se creía que a través de la optimización era posible reducir la realidad a situaciones de información perfecta y a comportamientos no diferenciados.

V. LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Puede, por consiguiente, afirmarse que todo el diseño empresarial está basado en tres grandes dimensiones:

- * En primer lugar, la *dimensión institucional* que viene definida, por un lado, por la *filosofía empresarial*, los valores y criterios que sirven de base para la adopción de las decisiones y, por otro lado, por la *cultura empresarial* que define los sistemas de valores con los que las personas se identifican con la corporación. Si no se desarrolla, en primer término, la dimensión institucional difícilmente puede lograrse un desarrollo empresarial. Se tendrá "administración" de una empresa, pero nunca una capacidad empresarial como reto de respuesta a las situaciones cambiantes del entorno.
- * La *dimensión económica* que corresponde a la función de elegir entre las diferentes posibilidades de adaptación existentes, aquella estrategia que sea la más eficiente para esa institución, de forma que integre el entorno con los menores costes de coordinación.
- * La *dimensión instrumental* que exige coordinar la estructura interna de la empresa, su organización, con el entorno, o dicho en otros términos, la integración del entorno que la empresa tiene que asumir para responder competitivamente a través de una estructura organizativa eficiente, esto es, con bajos costes de coordinación dentro de la empresa.



Figura 13

Estas son las tres grandes dimensiones que definen hoy a una empresa y que condicionan el éxito empresarial.

VI. PERFIL DE LA CULTURA DIRECTIVA ESPAÑOLA

Una primera aproximación de la cultura empresarial española se puede observar en la Figura 14, en la que se recogen dos perfiles de valores que corresponden a la empresa alemana y a la empresa española. Puede apreciarse la gran diferencia que se produce en los

sistemas de valores relacionados con la persona y con la integración de la persona en la institución. La autorresponsabilidad o el trabajo en

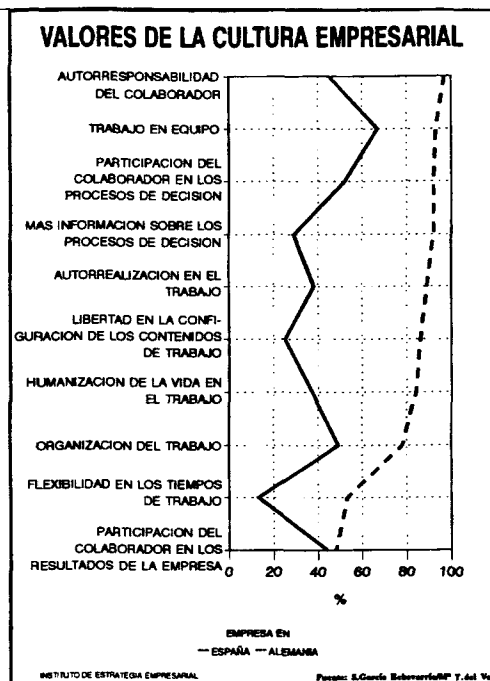


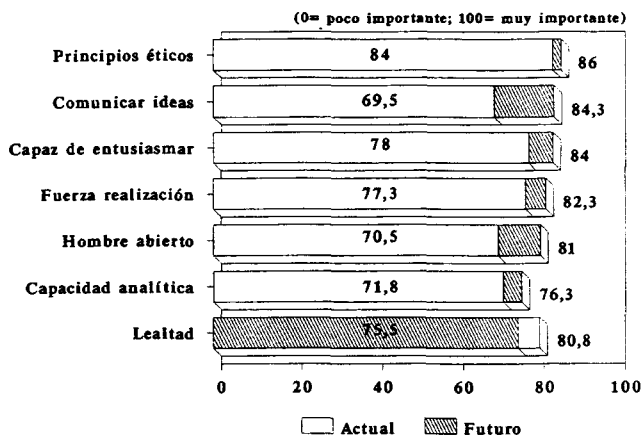
Figura 14

desarrollo e implementación de nuevos conceptos de sistemas de dirección empresarial.

Los valores que definen el perfil directivo español, tal como puede verse en la Figura 15, y en su comparación con los valores internacionales, refleja que el directivo español es consciente de que debe forzar el proceso de integración de la persona en el proyecto empresarial. Deposita cara al futuro un gran peso en los principios

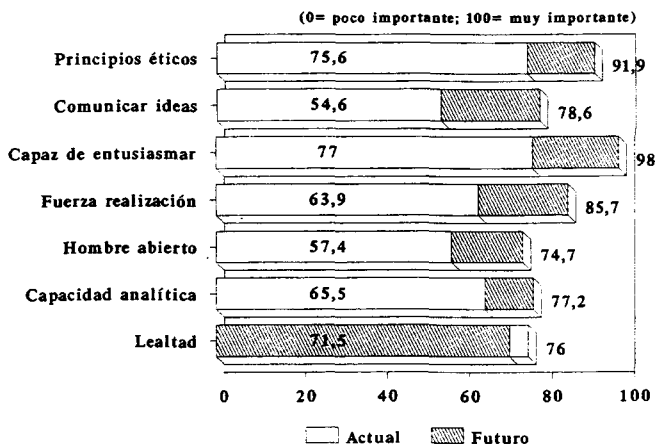
equipo, la participación en los procesos, o la información sobre los procesos de información, así como la autorrealización en el trabajo y libertad creativa, la humanización de la vida en el trabajo, son valores muy altos en todo el diseño de la cultura empresarial alemana y valores relativamente muy bajos en el diseño de la cultura empresarial española. Estas diferencias en los sistemas de valores generan costes de coordinación muy importantes en la economía española y dificultan el

PERFIL DIRECTIVO (Estudio internacional)



Fuente: Korn y Ferry
Instituto de Estrategia Empresarial

PERFIL DIRECTIVO (España)



Fuente: M.T. del Val

Figura 15

éticos, como principios de coordinación de una empresa. La fuerza de realización y la capacidad de comunicar ideas son dos piezas fundamentales en el diseño del perfil directivo español.

Como puede apreciarse en la Figura 16 los valores que más importantes cara al futuro para el directivo español son:

- * La disposición de visión de futuro
- * Principios éticos
- * Asunción de riesgos

Existe además unanimidad absoluta en estos tres valores, que son los valores que implican básicamente responsabilidad y criterios éticos para coordinar con el menor coste posible.

Hay tres valores clave, de carácter más instrumental, como es la formación, la creatividad y la identificación con la empresa, como procesos de adaptación de todo el desarrollo directivo. Puede decirse que el enfoque que quiere lograr el directivo español cara al futuro es correcto. Lo único que el proceso que se le plantea exige una modificación mutativa de estos valores.

Sin embargo, el directivo considera que la cultura empresarial no le puede ayudar a un desarrollo importante en el ámbito económico y de productividad. Ve más bien a la cultura empresarial como un instrumento que puede dar mayor flexibilidad a la empresa y que puede, incluso, conseguir mejores costes. Lo que le es al directivo más difícil de visionar es que las modificaciones de productividad, la reducción de los costes y los impulsos de investigación pueden provenir, precisamente, de una modificación de la cultura empresarial.

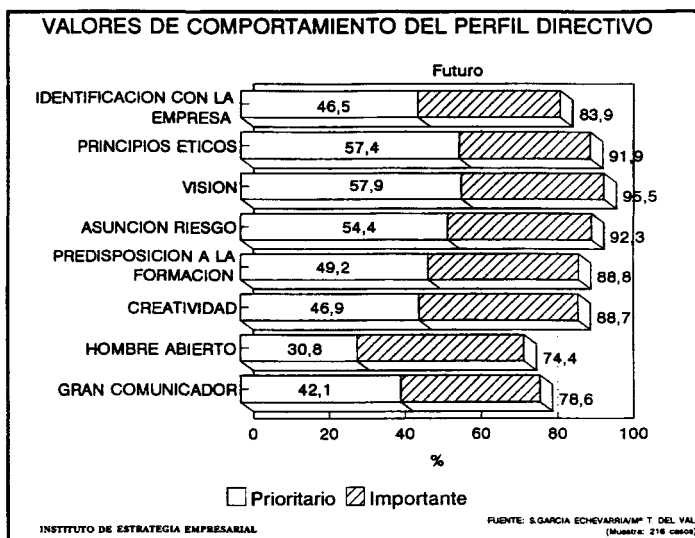


Figura 16

Es importante modificar en el sistema de valores del directivo español el papel de la cultura empresarial y lo que debiera esperar de este proceso de cambio. Sigue pensándose que el tema productividad es un tema técnico, que el tema costes es un problema económico y que el tema de investigación es un problema de la ciencia. Y no nos damos cuenta de que estos son elementos que pueden y deben potenciarse en la empresa española desde una nueva dimensión cultural.

La visión que tiene el directivo español de la situación en que se encuentra con respecto a su competencia puede apreciarse en la Figura 18. El directivo español considera la atención al cliente y la calidad del producto como los dos factores en los que es un 50% superior a la

competencia. Por contra se considera tanto en la internacionalización como en los niveles de productividad inferior a la competencia.

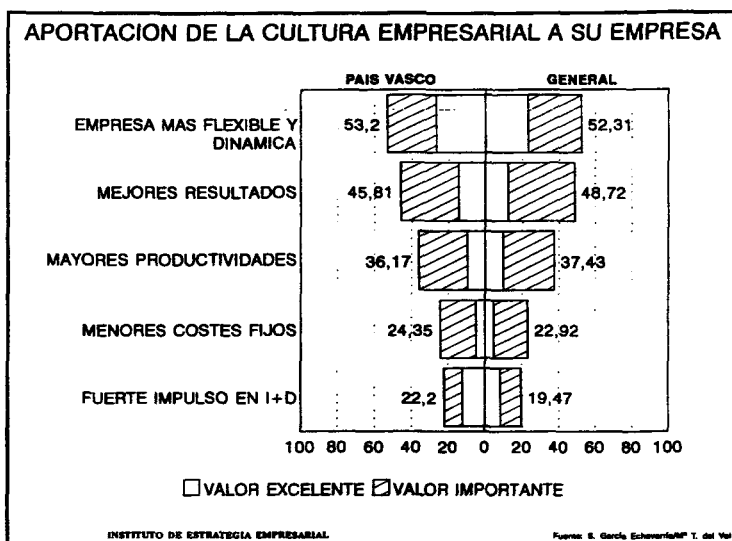
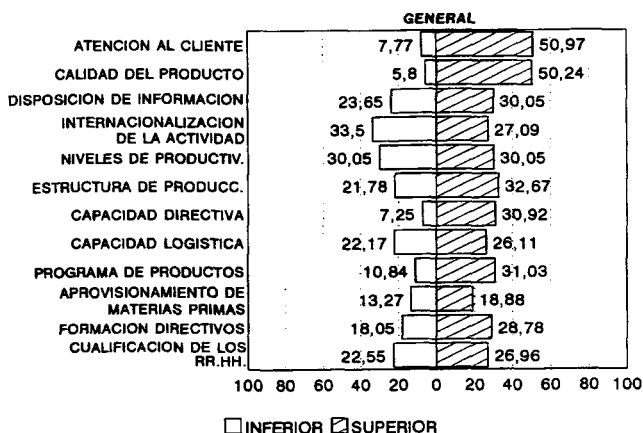
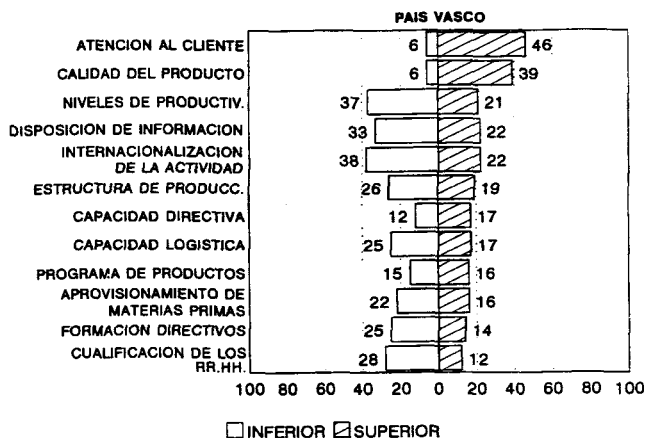


Figura 17

Muy en particular, llama la atención esa clara percepción que tiene el directivo de que el trabajo en equipo es muy inferior, de que le falta mentalidad económica, y que todavía existe una baja predisposición a la formación. Son valores bastante negativos de la actual cultura empresarial española.

Uno de los problemas relevantes que tiene el directivo español es la baja valoración del entorno. En un sistema abierto el directivo tiene que integrar el entorno, lo que no puede realizarse sólo por la vía de los precios y mercados. Como puede apreciarse en la Figura 19, el

COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: S. GARCIA ECHEVARRIA/M.T. DEL VAL

Figura 18

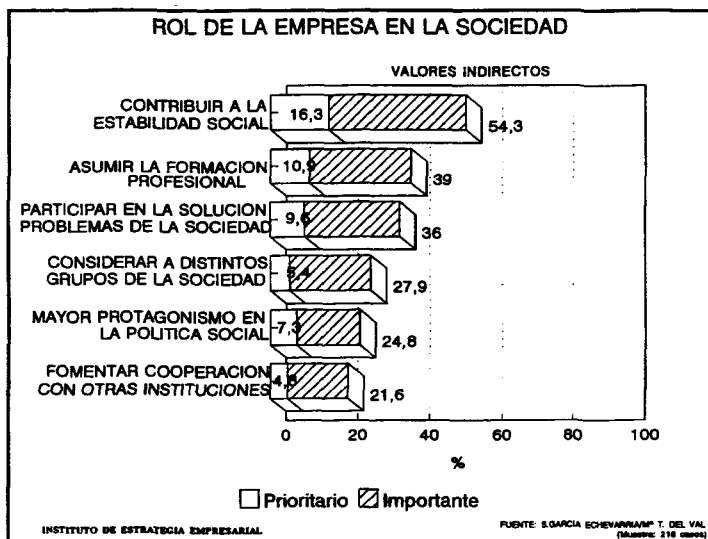


Figura 19

peso que deposita el directivo español en el entorno y al papel de la empresa dentro del contexto de la sociedad, es muy bajo. Se precisa modificar sustancialmente este sistema de valores, ya que en un sistema abierto y competitivo la capacidad de integración, de coordinación de la empresa con el entorno no es sólo función del precio en el mercado, sino también de los otros elementos que configuran los valores del entorno.

Todo directivo tiene que asumir que su función de manager queda definida claramente por dos tareas básicas:

- * Dirigir procesos en cambio sabiendo reasignar los recursos materiales, de manera que se retiren de una división de

trabajo obsoleta y se trasladen y asignen a una división de trabajo con un gran potencial de desarrollo. Esto es, consiga eficiencia económica.

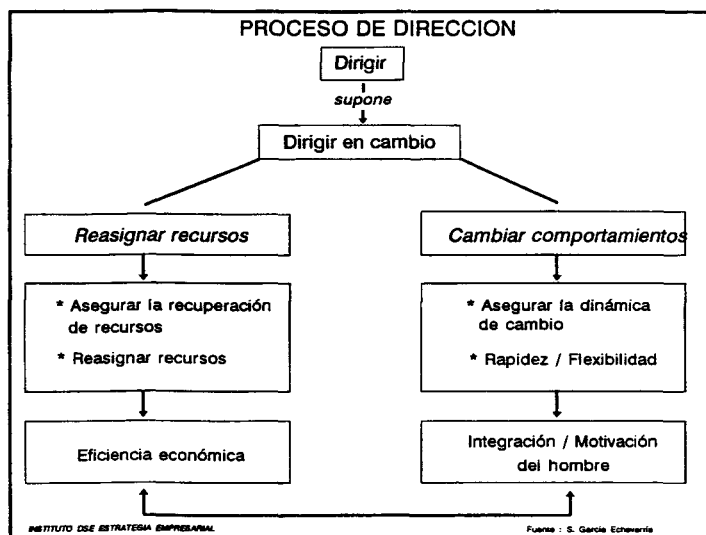


Figura 20

- * Pero su misión consiste también en dirigir los cambios de comportamiento de las personas, de manera que se de un cambio y una adaptación de las culturas empresariales con el fin de lograr rapidez y flexibilidad. Es la única manera de integrar y motivar al hombre dentro del proceso empresarial.

El directivo español refleja en su comportamiento una orientación al desarrollo de calidad, producción y costes, y deposita un valor

muy bajo en todo lo que concierne a los problemas de coordinación con otros. Este es uno de los problemas más importantes en los diseños estratégicos futuros sobre cómo participar en las nuevas divisiones de trabajo y cómo plantearse la asunción de la capacidad tecnológica con la formación de los recursos humanos, así como lograr un mayor peso en todo lo que concierne a la participación en una división de trabajo internacional.

Puede señalarse que uno de los mayores errores que se ha cometido en los procesos de los últimos años en España ha sido el achatarramiento de hombres, en el sentido de anular capacidades potenciales existentes que podían haberse logrado mediante un cambio de mentalidad, de cultura. Cambios de mentalidad exigen, sin duda, esfuerzo, y constituyen la referencia primaria para luego dotar al hombre de conocimientos instrumentales. De nada sirve facilitar conocimientos instrumentales si previamente no se ha identificado a la persona con el proyecto empresarial y con los criterios que le son válidos.

Por eso dirigir una empresa es incidir sobre la cultura empresarial y sobre ella deben basarse todos los instrumentos de la capacidad directiva en cuanto a la organización interna y la capacidad de organización con el entorno.

BIBLIOGRAFIA

- ALBACH, H.: "El papel del factor tiempo en la competitividad" en *Working – Paper (Serie Conferencias)*, núm. 1 Alcalá de Henares, 1993
- BÖSENBERG, D., METZEN, H.: *Lean Management*, Landesberg/Lech, 1993
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: "La empresa española ante el reto de la CEE" en *Instituto de la Comunicación Pública – Serie Grandes Temas*, núm. 5, Madrid, 1988
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: *La empresa vasca ante el reto de su competitividad*, Bilbao, 1988
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: *Teoría Económica de la Empresa*, Madrid, 1993
- GARCIA ECHEVARRIA, S. (Eds.): *Lean Management ¿nuevos enfoques de organización de la empresa?*, (en preparación)
- GARCIA ECHEVARRIA, S., DEL VAL NUÑEZ, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid, 1993
- GARCIA ECHEVARRIA, S., DEL VAL NUÑEZ, M.T.: *El perfil del directivo vasco*, Bilbao, 1993
- GARCIA ECHEVARRIA, S., VAL NUÑEZ, M.T.: "Sistema de valores de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales" en *Working – Paper (Serie Azul)*, núm. 209, Alcalá de Henares, 1994
- HÜCHTERMANN, M., LENSKE, W.: "Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur" en *Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Institut der deutschen Wirtschaft Köln*, núm. 168, Colonia, 1991
- LATTMANN, CH., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Management de los Recursos Humanos*, Madrid, 1991

- MARR, R., GARCIA ECHEVARRIA, S.: *Política de personal en la empresa. Gestión de los Recursos Humanos*, Madrid, 1984
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Cultura Empresarial*, Madrid, 1988
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica Empresarial*, Madrid, 1990
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Estrategia Empresarial*, Madrid, 1993
- VAL NÚÑEZ, M.T., del: *Cultura Empresarial en España y su potencial estratégico*. Madrid, 1994.